

Mikael Kalmi

Konsultointipalvelun kehittäminen

Activeinspire

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2013

| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Otsikko | Mikael Kalmi Konsultointipalvelun kehittäminen, Activeinspire |
| Sivumäärä Aika | 36 sivua + 1 liite Huhtikuu 2013 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Koulutusohjelma | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen |
| Ohjaaja(t) | Lehtori Päivi Saariaho |
| <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla Activeinspiren Enterprise Wisdom -prosessin hyötyjä ja tutkia, mitä lisäarvoa prosessi tuo yrityksen jälleenmyyjinä toimiville konsulteille. Tutkimuksen pohjalta oli tavoitteena laatia kehittämisehdotuksia, jotta yritys voisi kehittää Enterprise Wisdom -prosessia ja yrityksen ja konsulttien välistä yhteistyötä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus oli laadullinen, ja se toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä neljä, ja he olivat kaikki Activeinspiren jälleenmyyjä-konsultteja. Kaikilla haastateltavilla oli entuudestaan kokemusta Enterprise Wisdom -prosessista. Lähdeaineistona opinnäytetyötä varten käytettiin konsultointiin, tuotteistamiseen ja digitaaliseen viestintään liittyviä kirjoja, artikkeleita ja internetsivustoja.</p> <p>Tutkimuksen avulla selvisi, että Enterprise Wisdom -prosessi tarjoaa konsulteille monia eri hyötyjä. Prosessin avulla yksittäinen konsultti pystyy nopeasti keräämään tietoa ja osallistamaan suuria organisaatioita päätöksentekoon. Prosessi auttaa konsulttia ratkaisemaan asiakkaan ongelman ja tarjoamaan valmiita ratkaisuja.</p> <p>Kehittämisehdotuksina oli, että prosessin toimintaa voitaisiin parantaa rakentamalla palvelu tietokantapohjaiseksi ja nykyaikaistamalla prosessin raportointivaihetta. Prosessin työkalun ulkonäköä ja viestintää voitaisiin kehittää visuaalisen suunnittelun avulla. Activeinspiren ja jälleenmyyjäkonsulttien yhteistyötä voisi kehittää siten, että yritys tarjoaisi jatkossa yksilökohtaista apua konsulteilleen.</p> | |
| Avainsanat | konsultointi, tuotteistaminen, kehittäminen |

| | |
|---|--|
| Author(s) Title | Mikael Kalmi Developing consulting service, Activeinspire |
| Number of Pages Date | 36 pages + 1 appendice April 2013 |
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | Leadership and Organization Development |
| Instructor(s) | Päivi Saariaho, Senior Lecturer |
| <p>The purpose of this thesis was to research, what benefits Activeinspire's Enterprise Wisdom -process has. Enterprise Wisdom -process is a consulting tool. Another aim was to find out what value the process gives to the company's consultants. Based on the research Activeinspire received recommendations on how to improve Enterprise Wisdom -process, and how to develop collaboration with the company's consultants.</p> <p>The theoretical framework of this thesis was based on professional literature concerning consulting, productization and digital communication. The survey of this thesis was qualitative and it was implemented by semi-structured thematic interviews. There were four Activeinspire's consultants selected for the interviews. All of them had experience of Enterprise Wisdom.</p> <p>The research showed that Enterprise Wisdom -process gives many benefits for the consultants. With Enterprise Wisdom, consultants can quickly gather information and assist large organizations to participate in making decisions. It was also discovered that the process helps consultants solve clients' problems and offer resolutions.</p> <p>The author recommends that Activeinspire could build Enterprise Wisdom -process data-based and modernize the reporting phase of the process. The appearance of the Enterprise Wisdom web tool as well as communication could be developed with visual engineering. It is recommended that Activeinspire provide personal assistance for their consultants to improve collaboration between the company and its consultants.</p> | |
| Keywords | consulting, productization, developing |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Työn taustaa | 1 |
| 1.2 | Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä | 1 |
| 1.3 | Activeinspire ja Enterprise Wisdom | 2 |
| 1.4 | Aikaisemmat tutkimukset | 4 |
| 1.5 | Keskeiset käsitteet | 5 |
| 2 | Konsultointi | 5 |
| 2.1 | Konsultoinnin tarveperusta | 5 |
| 2.2 | Konsultointikohteet ja konsultin erilaiset tehtävät | 6 |
| 2.3 | Konsultin valinta | 7 |
| 2.4 | Ongelmanratkaisu | 8 |
| 2.5 | Osallistaminen osana konsultointia | 9 |
| 2.6 | Onnistunut konsultointi | 9 |
| 3 | Palvelun tuotteistaminen | 10 |
| 3.1 | Palvelun tuotteistamisen merkitys | 10 |
| 3.2 | Palvelun määrittely ja vakiointi | 11 |
| 3.3 | Modulaarinen ja räätälöity palvelu | 12 |
| 3.4 | Brändin luominen | 12 |
| 3.5 | Tuotteistamisen tuomat hyödyt | 13 |
| 4 | Digitaalinen viestintä | 14 |
| 4.1 | Verkkosivut ja käyttöliittymä | 14 |
| 4.2 | Digitaalisen viestinnän strategia | 15 |
| 4.3 | Ylläpito | 16 |
| 4.4 | Mittaus ja testaus | 16 |
| 4.5 | Tulevaisuus | 17 |
| 5 | Tutkimuksen toteutus | 18 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä | 18 |
| 5.2 | Aineiston keruu | 18 |
| 5.3 | Haastateltavat | 19 |
| 5.4 | Haastatteluiden toteutus ja haastatteluteemat | 20 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6 | Haastattelutulokset | 20 |
| 6.1 | Aikaisemmat Enterprise Wisdom konsultointiprojektit | 21 |
| 6.2 | Prosessin tuomat hyödyt konsulteille | 21 |
| 6.3 | Prosessin ongelmakohdat | 23 |
| 6.4 | Enterprise Wisdom -prosessin erottuminen kilpailijoista | 24 |
| 6.5 | Activeinspiren apu prosessissa | 25 |
| 6.6 | Prosessia koskevat kehittämisideat | 26 |
| 7 | Tulosten tulkinta ja kehittämiskohteet | 27 |
| 7.1 | Räätälöitävyys ja prosessin tuomat hyödyt konsulteille | 27 |
| 7.2 | Prosessin ongelmakohdat | 28 |
| 7.3 | Prosessin erottuminen kilpailijoista | 29 |
| 7.4 | Activeinspiren apu prosessissa | 29 |
| 7.5 | Muut kehittämiskohteet | 30 |
| 8 | Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset | 31 |
| 8.1 | Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset | 31 |
| 8.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 33 |
| 8.3 | Oman työn arviointi | 33 |
| | Lähteet | 35 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Kysymykset | |

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Globalisaatio, tiedon määrän kasvaminen ja innovaatioiden sekä tietotekniikan jatkuva kehittyminen vaikuttavat jokaisen organisaation toimintaan. Markkinat ja asiakkaiden tarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa, jonka suuntaa on vaikea ennakoida. (Huttunen 2003, 11–12.)

Se, mikä oli ennen organisaatioiden ydintoimintaa, saatetaan nyt antaa kumppanuus-organisaatioiden tehtäväksi, ja se, mikä oli ennen ydinosaa, saatetaan nyt ostaa asiantuntijoilta. Yksi vailla jatkuvaa kehittämistä oleva tuote ei enää takaa onnistumista, vaan organisaation on jatkuvasti ja nopeasti siirryttävä osaamisesta toiseen. Tämä edellyttää johdolta asiantuntijoiden käyttöä, sillä käytännössä asiat etenevät vain asiantuntijoiden avulla. Konsultit ovat näitä asiantuntijoita. (Huttunen 2003, 11–12.)

1.2 Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on Activeinspiren toimeksiantama tutkimustyö. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla Activeinspiren Enterprise Wisdom -prosessin hyötyjä ja laatia prosessia koskevia kehittämis ehdotuksia. Yritys haluaa tietää, mitä lisäarvoa ja hyötyjä Enterprise Wisdom -prosessi tuo sen jälleenmyyjinä toimiville konsulteille. Konsulteilla on käytössään useita erilaisia työkaluja ja konsultointimenetelmiä, minkä vuoksi Activeinspire haluaakin tietää, miksi konsultit haluavat käyttää juuri yrityksen omaa Enterprise Wisdom -prosessia.

Lisäksi Activeinspire haluaa tietää, mitä koko Enterprise Wisdom -prosessiin liittyviä odotuksia konsulteilla on yritystä kohtaan. Haluavatko konsultit, että Activeinspire tarjoaa ainoastaan työkalun, jota konsultit saavat käyttää, vai haluavatko he, että Activeinspire on myös apuna prosessissa? Tämän lisäksi Activeinspire haluaa tietää, odottavatko konsultit yritykseltä myyntiapua.

Activeinspirella on sen oma näkemys Enterprise Wisdom -prosessin hyödyistä, mutta yritys haluaa laajemman näkökulman prosessista. Yritys haluaa tietää, mitä hyötyjä konsultit näkevät prosessissa, ja mitä kehitettävää siinä on.

Työni tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten kehittää Enterprise Wisdom -prosessia?
2. Miten kehittää prosessin viestintää?
3. Miten kehittää Activeinspiren ja konsulttien välistä toimintaa?

Opinnäytetyötä varten tehtiin tutkimus laadullista menetelmää käyttäen. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä, koska menetelmä tuki tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Haastateltavien määrä tuki myös laadullisen menetelmän käyttöä. Tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantaja Activeinspiren jälleenmyyjänä toimivia konsultteja.

1.3 Activeinspire ja Enterprise Wisdom

Activeinspire on vuonna 2004 perustettu konsultointialan yritys, joka on erikoistunut kansainvälisten yritysten strategiaprosessien tehostamiseen ja strategian jalkauttamiseen. Activeinspiren liikeidea on kehittää ja tuottaa liiketoiminnan strategiaprosessia tukevia verkkopohjaisia työkaluja globaalisti toimiville yrityksille ja organisaatioille. Activeinspire on kehittänyt verkkopohjaisen Enterprise Wisdom -prosessin ja siihen liittyvät menetelmät. (Yritysesite a.)

Organisaatioissa piilee paljon tietoa, jota on vaikeaa saada esille hierarkian ja erilaisten tottumusten takia. Enterprise Wisdom -prosessi avaa piilevän tiedon, ohittaa hierarkian ja paljastaa olennaiset kehittämiskohteet. Prosessi myös osallistaa henkilöstön tulevia muutoksia varten. Enterprise Wisdom -prosessi jakautuu viiteen eri vaiheeseen (Yritysesite a):

1. haasteiden muodostaminen
2. ratkaisuehdotusten muodostaminen
3. ratkaisuvaihtoehtojen luokittelu
4. toinen kierros ja kehittämismallien valinta
5. tulosten analysointi ja esittely.

Ensimmäisessä vaiheessa asiakasyrityksen johto miettii ydinkysymykset ja haasteet, jotka koskevat yritystä. (Laine 2011, 50.) Ydinkysymys voisi olla esimerkiksi ”Miten voisimme parantaa asiakastyytyväisyyttä?” Activeinspire tekee näiden pohjalta webpohjaisen kyselyn, joka lähetetään asiakasyrityksen henkilöstölle. Enterprise Wisdom -prosessin kyselyssä ei ole ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja, vaan kyselyyn vastataan omin sanoin. Tällä tavoin vaihtoehdot eivät rajoita vastauksia ja esille saadaan sellaista tietoa, jota yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut käytettävissä. (Yritysesite b.)

Prosessin toisessa vaiheessa asiakasyrityksen työntekijät miettivät itse ratkaisuehdotuksia yrityksen haasteisiin. Tämä prosessi tapahtuu helposti kirjautumalla sisään internetissä olevalle sivustolle ja vastaamalla kysymyksiin siellä. Tyypillisesti kysely sisältää ydinkysymyksen lisäksi muutaman lisäkysymyksen, jotka esitetään kuvina tai teksteinä. Kyselyyn vastaaminen tehdään anonyymisti, ja työntekijän tarvitsee ainoastaan merkitä oma asemansa kyselyyn. (Laine 2011, 51.) Tällä tavoin työntekijät voivat vastata kyselyyn täysin rehellisesti eikä heidän tarvitse pelätä, mitä heidän vastauksista ajatellaan.

Kolmannessa vaiheessa Activeinspire käy läpi kaikki kyselyyn tulleet vastaukset ja luokittelee ne kategorioihin, jossa yhtenevät ehdotukset laitetaan saman kategorian alle. Tämän jälkeen Activeinspire esittelee ehdotuksista suosituimmat ja parhaimmat asiakasyrityksen johdolle. (Laine 2011, 51.) Tässä vaiheessa yrityksen johto valitsee esille tulleista teemoista tärkeimmän, jota lähdetään kehittämään prosessin toisella kierroksella.

Prosessin neljännessä vaiheessa Activeinspire lähettää uuden kyselyn asiakkaan työntekijöille. Tätä kutsutaan toiseksi kierrokseksi. Tässä kyselyssä asiakasyrityksen työntekijät arvioivat ja pohtivat parhaita kehittämismalleja esille tulleeseen haasteeseen. (Laine 2011, 51.)

Viidennessä vaiheessa Activeinspire analysoi neljännen vaiheen tulokset ja esittelee ne yrityksen johdolle. Prosessissa käydään siis lyhyessä ajassa työntekijöiden ajatukset läpi ja esitetään ne yrityksen johdolle ymmärrettävässä muodossa. (Laine 2011, 51.)

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Jaana Koivuranta-Härkönen tutki konsultin toimintaa opinnäytetyössään Konsultointi - tietojen, taitojen ja tunteiden kauppaamista. Koivuranta-Härkönen selvitti työssään, mitkä olivat konsultin tehtäviä yrityksessä ja mitä osaamista vaaditaan onnistuneen konsultointitehtävän suorittamiseen. Työn viitekehys koostui konsultoinnista, konsultointipalvelun tuotteistamisesta ja konsultoinnin toteuttamisesta. Työhön kuului esimerkki koulutustilaisuudesta, jonka aiheena oli kosmetiikan lainsäädäntö ja raaka-ainetietous. Työn johtopäätöksenä todettiin, että konsultin ja asiakkaan välinen luottamus on tärkeää konsultointitehtävän onnistumisen kannalta.

Laura Manninen tutki tuotekehityksen onnistumista opinnäytetyössään Palveluyritykselle soveltuva tuotekehitysmalli. Manninen tutki työssään erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat palveluyrityksen tuotekehityksen onnistumiseen. Työn viitekehyksessä käsiteltiin kuutta eri tuotekehitys menetelmää. Työn johtopäätöksenä oli, että riittävän yksinkertaisten mallien avulla tuotekehitysprosessi pystytään avaamaan selkeäksi ja ymmärrettäväksi käsitteeksi.

Tiia Kangas selvitti palveluprosessin merkitystä asiantuntijapalveluorganisaatiossa opinnäytetyössään Asiantuntijapalveluiden palveluprosessin kehittäminen. Työn teoriaosuudessa tutkittiin asiantuntijapalveluiden tuotteistamista, markkinointia, asiakkuuksia sekä palveluprosessin etenemistä. Työn empiriaosuudessa tutkittiin Finnmedica Oy:n asiakastyytyväisyyttä kvantitatiivisen kyselyn avulla. Työn johtopäätöksenä todettiin, että asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä Finnmedica Oy:n koulutuspalveluista.

Aikaisemmat tutkimukset eroavat tutkimuksestani eri tavoin. Koivuranta-Härkösen tutkimus sivuaa konsultoinnin ja tuotteistamisen aihealueellaan työtäni, mutta työn toteutus ja tavoite olivat eri. Mannisen opinnäytetyö puolestaan eroaa työstäni viitekehysläään, jossa tutkittiin erilaisia tuotekehitysmenetelmiä. Kangas tutki työssään myös palveluiden tuotteistamista, mutta tutkimuksen menetelmä oli eri kuin minun työssäni. Tutkin opinnäytetyössäni myös digitaalisen viestinnän merkitystä konsultoinnissa, mitä ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa tehty. Voidaan siis todeta, että työni sisältää uutuusarvoa sidosryhmille.

1.5 Keskeiset käsitteet

Työssä käytetään konsultointiin, ja tuotteistamiseen liittyviä käsitteitä. Olen koonnut tähän lukuun tärkeimmät käsitteet ja avannut ne lähteiden avulla.

Kehityskonsultti toimii organisaation jonkin asian uudistajana, kehittäjänä ja eteenpäin viejänä. Tyypillisiä kehityskonsultin toimeksiantoja ovat erilaiset kehitysprojektit. (Rope 2006, 56.)

Tuotteistaminen on prosessi, jossa määritellään kaikki tuotteen luomiseen tarvittavat toimenpiteet. Tuotteistamisella pyritään konkretisoimaan tuotteen muodostamaa kokonaisuutta asiakkaalle. (Simula & Lehtimäki & Salo & Malinen 2010, 21.)

Modulaarisessa palvelussa asiakas voi valita vakioidun tuotteen tueksi itselleen sopivia lisäpalveluita valmiista moduuleista. Kyseessä on siis perustuote, johon asiakas voi ostaa lisäosia. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009, 19–20.)

Räätälöidyssä palvelussa toteutetaan palvelun jokin osa täysin asiakkaan näkökulman mukaisesti. Räätälöidyssä palvelussa on useimmiten perusosiot vakioitu, mutta loput osiot on täysin muunneltavissa. (Jaakkola ym. 2009, 19–20.)

2 Konsultointi

2.1 Konsultoinnin tarveperusta

Tässä luvussa käsitellään konsultointityötä ja käydään läpi konsultoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Konsultoinnin käsite on hyvin laaja, ja sen määrittely vaihtelee jonkin verran maiden ja kielten välillä. Suomen kielessä konsultointi yleisesti käsitetään liikkeenjohdon tai organisaation konsultoinniksi. (Ursin 2007, 48.)

Konsultoinnin tarveperusta on hyvin yksinkertainen. Organisaatiolla on ongelma, jonka ratkaisemiseen se tarvitsee apua. (Rope 2006, 21.) Mikäli organisaatio haluaa ulkopuolisia näkökulmia, osaamista ja uusia ratkaisuja, silloin tulee konsultin käyttö kyseeseen.

(Huttunen 2003, 18.) Konsultti toimii siis ongelmanratkaisijana ja uusien ideoiden tarjoajana.

2.2 Konsultointikohteet ja konsultin erilaiset tehtävät

Konsultointikohde voi olla jokin organisaation ulkoinen tai sisäinen tekijä, joka vaikuttaa sen menestymiseen. Konsultoinnin tavoitteena on ratkaista tämä tekijä, siten että sen ratkaisu parantaa organisaation liiketoimintaprosesseja, elinvoimaisuutta ja tuloksente-koa. Konsultointikohteen täytyy myös olla sellainen kohde, jota organisaatio voi kehittää ja hyödyntää omilla toimenpiteillään ja johon se pystyy myös sopeutumaan mahdollisimman hyvin. (Huttunen 2003, 21–22.)

Konsultilla on käytännössä neljänlaisia konsulttitoita, jotka kaikki vaativat hyvin erilaista ammattitaitoa ja kokemusta kunkin työn vaatimasta konsultin roolista. Ensimmäinen näistä rooleista on koulutuskonsultti, toinen prosessikonsultti ja kolmas asiantuntijakonsultti. Lisäksi on vielä olemassa kehityskonsultti. Koulutuskonsultin päätehtävänä on siirtää asiantuntemustaan koulutettaville. Tehtävä vaatii siis asiantuntijuuden lisäksi, myös taitoa saada ryhmä toimimaan koulutustilaisuuden edellyttämällä tavalla. (Rope 2006, 74.) Prosessikonsultin päätehtävänä on saada ihmiset mukaan kehittämään ja työstämään konsultointiin liittyvää asiaa. Prosessikonsultin ei välttämättä tarvitse olla kehitettävän asian erikoisosaaja, kunhan hänellä on kyky saada ihmiset osallistumaan prosessiin, toimimaan sisällön työstäjinä ja asian kehittäjinä. (Rope 2006, 80.) Asiantuntijakonsultin päätehtävänä on puolestaan tarjota erikoisosaamistaan yritykselle. Hä- neltä ostetaan asiantuntemusta tehdä eri vaihtoehtojen kautta paras ratkaisu yrityksen ongelmaan. Asiantuntijakonsultti toimii siis ratkaisujen tarjoajana. (Rope 2006, 83–84.)

Kehityskonsultoinnissa konsultti toimii organisaation jonkin asian uudistajana ja kehittä- jänä. Kehityskonsultointi vaatii konsultilta erikoisosaamista, kykyä soveltaa osaamista organisaation tilanteisiin ja prosessointitaitoa, jolla työ saadaan toteutettua. (Rope 2006, 56.)

Konsulteilla on erilaisia tyylejä toteuttaa kehityskonsultointia. Yleisesti nämä tyylit jae- taan prosessikonsultointiin, sparrauskonsultointiin ja ratkaisukonsultointiin. Prosessi- konsultoinnissa konsultti toimii työn prosessoijana, niin että organisaation oma henki- löstö toimii sisällön työstäjänä. Sparrauskonsultoinnissa konsultti toimii prosessoinnin lisäksi myös tehtyjen ratkaisujen sparraajana ja suunnannäyttäjänä. Ratkaisukonsul-

toinnissa puolestaan konsultti myös toimii kehitysratkaisujen tuottajana. (Rope 2006, 58–59.) Konsultointiprojekteja voidaan siis toteuttaa erilaisin tyylein. Edellä mainitut tyylit eivät kuitenkaan poissulje toisiaan, vaan konsultti voi myös työskennellä käyttäen montaa eri tyyliä projektin aikana (Rope 2006, 59).

Tyypillisiä kehityskonsultin toimeksiantoja ovat esimerkiksi strategian, imagon, organisaation ja johtoryhmätyöskentelyn kehittämisprojektit (Rope 2006, 56). Hyvällä konsultilla tulisi aina olla jotain sellaista erikoisosaamista, jonka avulla hän pystyy tarjoamaan ratkaisuja yrityksille (Rope 2006, 24). Erikoisosaamisen avulla konsultti pystyy myös erottumaan muista alalla toimijoista. Yritykset pystyvät myös valitsemaan itselleen sopivan konsultin näiden erikoisosaamisen perusteella.

2.3 Konsultin valinta

Konsultin valinta saattaa olla yritysjohton mielestä hankalaa, koska valinnanvaraa on hyvin paljon. Konsulttia valittaessa yritysjohton täytyykin miettiä, minkälainen konsultti sopii yrityksen hankkeeseen parhaiten. Konsultin ominaisuuksien tulisi olla sopusoinnussa yrityksen tarpeiden kanssa. On olemassa muutamia tekijöitä, jotka yritysjohton tulisi pitää mielessään, silloin kun se valitsee konsulttia. (Yritys ja konsultti 2002, 12–13.)

Konsultin valinnan tärkeimpiä tekijöitä ovat luotettavuus, ammattitaito ja konsultin ihmistyyppi. Konsulttiin täytyy pystyä luottamaan kaikissa tilanteissa. Yksi luotettavuutta auttava tekijä on, jos konsultti pystyy esittämään referenssejä aikaisemmista töistään. Referenssit myös kertovat asiakastyytyväisyydestä. Konsultoinnissa asiakkaan palveleminen ja asiakkaan rahoille vastineen saaminen on hyvin tärkeää. Luotettavuuden lisäksi konsultilla olisi hyvä olla alaan liittyvä koulutus, vaikka ammattitaitoa ei pystykään arvioimaan pelkän koulutuksen avulla. Näiden lisäksi myös henkilökemioilla on suuri merkitys: liikkeenjohton täytyy pystyä keskustelemaan avoimesti konsultin kanssa. On siis tärkeää, että liikkeenjohto ja konsultti tulevat keskenään hyvin toimeen. (Yritys ja konsultti 2002, 13–14.)

2.4 Ongelmanratkaisu

Konsultin tärkein tehtävä on asiakkaan ongelman ratkaiseminen. Ennen kuin konsultti pystyy tekemään ratkaisuja, täytyy ongelma olla selvästi määritelty. Joskus tilanne voi olla niin vaativa, että konsulttia täytyy käyttää jo ongelman määrittelyvaiheessa. Määrittely on olennaista, koska siinä syntyy käsitys siitä, mitä tulevalta konsultilta odotetaan ja millä ehdoilla. Tällöin konsultti pystyy keskittymään ongelman kannalta olennaisiin asioihin, ja asiakas puolestaan saa oikeanlaista apua ongelmaansa. Riittämätön ongelman määrittely saattaa johtaa ratkaisuun, joka ei palvelekaan asiakasta niin kuin sen pitäisi. (Huttunen 2003, 44–47.)

On olemassa yleiset vaiheet, jotka tulisi käydä läpi, jotta yrityksen ongelma saataisiin ratkaistua. Ongelmanratkaisuun liittyy kuusi eri vaihetta (Huttunen 2003, 85):

1. ongelman rajaaminen
2. ongelman muotoilu
3. ratkaisuvaihtoehtojen vertailukriteerien laatiminen
4. ratkaisuvaihtoehtojen muodostaminen
5. ratkaisuvaihtoehtojen vertaaminen
6. ratkaisuvaihtoehdon valinta.

Ongelman rajaamisessa on tärkeää rajata ongelma paikan, ajan ja sisällön suhteen. Tämän lisäksi tulisi määrittää noudatettavat strategiat, toimintalinjat ja käytettävissä olevat resurssit. Ongelman muotoilussa puolestaan muodostetaan ongelmaan liittyviä konkreettisia kysymyksiä, joihin on saatava vastauksia. (Huttunen 2003, 86.)

Vertailukriteerien tulee kuvata eri ratkaisuvaihtoehtojen hyvyttä ongelman ratkaisun kannalta. Kriteerit voivat olla etuja tai haittoja, jotka kohdistuvat organisaation sisä- tai ulkopuolelle, ja jotka näkyvät heti tai pidemmällä aikavälillä. Kriteerejä voivat olla esimerkiksi tuotteen myyntikate, kannattavuus, prosessin kustannukset ja läpimenoajat. Ratkaisuvaihtoehtojen muodostamisessa kartoitetaan vaihtoehdot, joita verrataan myöhemmin. Vertailussa konsultti puolestaan arvioi kunkin vaihtoehdon vahvuuksia ja heikkouksia, ja vertaa vaihtoehtoja toisiinsa. Lopulta vertailun jälkeen valitaan paras ratkaisuvaihtoehto. Valinnan tekee joko konsultti tai yritys, riippuen toimeksiannon luonteesta. (Huttunen 2003, 86-87.)

2.5 Osallistaminen osana konsultointia

Osallistamisella pyritään vaikuttamaan yrityksen työjärjestelmään, jonka osana yksilö toimii. Osallistamisen avulla yksilö saa valtaa ja pääsee sen avulla vaikuttamaan yhteisten tavoitteiden muodostamiseen. Osallistaminen tulisi ottaa huomioon etenkin yrityksen muutos- ja kehittämistilanteissa. (Borgman & Packalén 2002, 86–87.)

Konsultti voi siis pyrkiä osallistamisen avulla ratkaisemaan yrityksen ongelman. Hän osallistaa yrityksen henkilöstön ongelman pohtimiseen, tutkii sen antamia vaihtoehtoja ja tekee niiden pohjalta ratkaisuja. Osallistamisen pohjalta tehdyt ratkaisut miellyttävät myös yrityksen henkilöstöä, koska se on saanut itse olla mukana muodostamassa ratkaisuvaihtoehtoja. (Borgman & Packalén 2002, 86–87.) Yrityksen henkilöstö ei välttämättä olisi samaa mieltä asioista, jos konsultti laatisi kaikki vaihtoehdot ja ratkaisut itse.

2.6 Onnistunut konsultointi

Konsultoinnin onnistumisen kannalta tärkeäksi tekijäksi muodostuu yhteistyö. Henkilökemioiden täytyy toimia, jotta konsultointi voisi onnistua. Projektin onnistumisen kannalta olennaista on myös ongelman selkeä määrittäminen projektin alkuvaiheessa. (Yritys ja konsultti 2002, 26–27.) Kun ongelma on tarkasti määritelty, pystyy konsultti keskittymään olennaiseen, jotta ongelma tulisi ratkaistua.

Ongelman lisäksi projektia koskevat tavoitteet tulee olla tarkasti määritelty, jotta konsultti tietää, mitä häneltä odotetaan (Yritys ja konsultti 2002, 25). Silloin hän pystyy etenemään projektissa tavoitteiden mukaisesti. Kun tavoitteet ovat kaikille selkeät, niiden saavuttaminen on myös paljon todennäköisempää.

Konsulttityön onnistumista voidaan arvioida kolmen eri elementin avulla. Nämä elementit ovat konsulttiprojektin toteutus, asiakastyytyväisyys ja työn lopputulokset. Kyseiset elementit eivät välttämättä ole automaattisesti suoraan riippuvaisia toisistaan. Konsulttiprojekti saattaa olla hyvin toteutettu, mutta asiakastyytyväisyyttä ja/tai työn lopputuloksia eli tavoitteita ei ole saavutettu. Toisaalta voi myös käydä niin, että konsulttiprojektin aikana on ongelmia, mutta asiakastyytyväisyys ja lopputulos saavutetaan silti. Myös niin voi käydä, että työssä päästään tavoitteisiin, mutta asiakas ei ole silti täysin tyytyväinen konsulttityöhön. Konsulttityötä täytyy siis arvioida useasta eri näkökulmasta, pelkkä lopputulosten tarkastelu ei riitä. (Rope 2006, 186–187.)

3 Palvelun tuotteistaminen

3.1 Palvelun tuotteistamisen merkitys

Palveluyritykset saavat osaamisesta ja uusista innovaatioista kasvua ja kannattavuutta liiketoimintaan. Tuotteistamisen avulla voidaan kehittää uusia palvelukonsepteja, tai tehostaa ja parantaa jo olemassa olevia palveluita. Tuotteistamisessa on kyse palvelun määrittelystä, vakioinnista, systematisoinnista ja konkretisoinnista. (Jaakkola ym. 2009, 5.) Ennen tuotteistamista palvelu saattaa olla vain epäselvä ja määrittelemätön innovaatio, mutta tuotteistamisen jälkeen se on konkreettinen ja vakioitu tuote.

Tuotteistamalla tehdään näkymättömästä tuotteesta näkyvä, jolloin myös asiakas pystyy havaitsemaan tuotteen hyödyt helpommin. Asiakkaalle saattaa olla hankalaa tehdä ostopäätöstä, jos palvelua ei ole selkeästi tuotteistettu. Puolestaan jos konsultti pystyy esittelemään, kuinka hän voi toimia tilanteessa asiakkaan tarpeiden hyväksi, ostopäätös on helpompi tehdä. Myös palvelun markkinointi ja myynti helpottuu, kun palvelu on tarkasti kuvattu ja tuotteistettu. (Huttunen 2003, 155). On siis huomattavasti helpompi myydä näkyvää tuotetta kuin näkymätöntä palvelua. Tuotteistamisen tavoitteena on uudistaa yrityksen palvelua niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakas hyötyy palvelusta enemmän. (Jaakkola ym. 2009, 1).

Tuotteistuksen avulla konkretisoidaan asiakasarvoa ja varmistetaan, että tarjoama kohtaa asiakkaan tarpeen. Tavoitteena on toki myös yrityksen kustannusten vähentäminen ja toiminnan tehostaminen. (Simula ym. 2010, 23.) Kun asiakas on tyytyväinen, saattaa hän jatkossakin ostaa yrityksen palveluita. Silloin puolestaan yrityksen kannattavuus paranee. (Jaakkola ym. 2009, 1.) Tuotteistamisesta hyötyvät siis sekä asiakas että yritys itse.

Tuotteistaminen on hyvä apuväline konsulttiyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen. Tuotteistamisen tarve kuitenkin riippuu konsulttiyrityksen kehitysvaiheesta. Jos konsulttiyrityksellä on jo vakiintunut asiakaskunta eikä sillä ole halua laajentaa toimintaansa, tuotteistamista ei välttämättä tarvita. (Huttunen 2003, 168.) Tuotteistamisprosessi on valmis, kun yrityksen palvelulle on määritelty sisältö ja hinta. Myytävän tuotteen täytyy olla asiakkaan mielestä kokonaisuutena kunnossa. (Simula ym. 2010, 21.)

3.2 Palvelun määrittely ja vakiointi

Palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun ominaisuuksien määrittelyllä. Määrittelyssä käydään läpi palvelun sisältö, sen käyttötarkoitus ja tavat, miten palvelu toteutetaan. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Vaikka palvelun määrittelyn sisältö vaihtelee eri konsulttituotteiden välillä, pyrkimys kuitenkin on esittää asiakkaalle tuotteen peruselementit. Näitä peruselementtejä ovat (Rope 2006, 92)

1. tuotteen tavoite
2. tilanne, johon tuote on tarkoitettu
3. tuotteeseen sisältyvät asiat
4. tuotteen työprosessin eteneminen
5. konsulttityön vaatimat resurssit
6. tuotteen läpivientiin kuluva aika
7. tuotteen hinta.

Määrittelyvaiheessa on tärkeää tietää, mitä hyötyä asiakkaat tavoittelevat, jotta palvelu voidaan suunnitella asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Määrittelyssä laaditaan siis kuvaus palveluprosessista, sen vaiheista, niihin osallistuvista tahoista ja tarvittavista resursseista. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Kun nämä ovat tiedossa, voidaan palvelun tarjoamat hyödyt esittää myös asiakkaille. Asiakas ei välttämättä huomaa, mitä hyötyjä palvelu tarjoaa hänelle, jos sitä ei ole tarkkaan määriteltä.

Vakioiminen on yksi tuotteistamisen vaiheista. Vakioinnissa palvelu kehitetään monistettavaksi ja toistettavaksi niin, että vakioituja osia voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla. Tällöin palvelu on tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. (Jaakkola ym. 2009, 19.) Konsultti siis kopioi osia aikaisemmista töistään, muokkaa niitä ja käyttää uudessa projektissaan. Vakioiminen säästää siis myös aikaa.

Vakioinnissa tulee kuitenkin ottaa huomioon asiakkaan tarpeet. Jos palvelu on liian vakioitu, voi olla vaikeaa toteuttaa asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Puolestaan on hidasta ja epäkannattavaa, jos palvelua ei ole vakioitu ollenkaan, silloin palvelu täytyy aloittaa alusta jokaisen asiakkaan kohdalla. (Jaakkola ym. 2009, 19.) Voidaan siis päätellä, että on olennaista säädellä vakiointi sopivalle tasolle.

3.3 Modulaarinen ja räätälöity palvelu

Ydinpalvelu on asiakkaalle tarjottavan tuotteen olennaisin ominaisuus. Joskus ydinpalvelu ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan se tarvitsee lisäpalveluja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.) Ydinpalvelulle voidaan tarjota lisäpalveluja moduloinnin ja räätälöinnin avulla. Näin pystytään tarjoamaan asiakkaalle sellainen tuote, joka tyydyttää hänen tarpeensa. (Jaakkola ym. 2009, 19–20.)

Modulaarisessa palvelussa asiakas voi valita vakioitun tuotteen tueksi itselleen sopivia lisäpalveluita valmiista moduuleista. Kyseessä on siis perustuote, johon asiakas voi ostaa lisäosia. (Jaakkola ym. 2009, 19–20.) Esimerkki tällaisesta palvelusta voisi olla työtyytyväisyyskysely, johon on ostettavissa lisäpalveluna kehittämisohjelmia. Moduulituotteiston tuotteet on rakennettu erittäin yhteensopiviksi, jotta asiakas pystyy rakentamaan niistä toimivan ja itselleen sopivan kokonaisuuden. (Rope 2006, 96–97.)

Räätälöidyssä palvelussa puolestaan toteutetaan palvelun jokin osa täysin asiakkaan näkökulman mukaisesti. (Jaakkola ym. 2009, 19–20.) Räätälöidyssä palvelussa on useimmiten perusosiot vakioitu, mutta loput osiot on täysin muunneltavissa. Kyseessä on siis vakioitu palvelu, jossa edetään kuitenkin aina asiakkaan mukaisella toimintatavalla. (Rope 2006, 94.)

Liitännäispalvelut ovat myös hyvä keino erilaistaa toimintaa, ja niiden avulla voidaan luoda merkittävää kilpailuetua (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39). Lisäpalveluiden avulla pystytään siis luomaan täysin asiakkaan toiveita vastaava tuote, joka myös erottuu kilpailijoista.

3.4 Brändin luominen

Brändin rakentaminen on tapa konkretisoida palvelua. Brändillä luodaan asiakkaalle mielikuva tuotteesta ja palvelukokonaisuudesta. Brändäys on tuotteistamisen viimeinen vaihe. (Jaakkola ym. 2009, 27.) Brändin rakentamisprosessin vaiheet ovat (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50–51)

1. brändiin liittyvien analyysien tekeminen
2. tunnettuuden luominen
3. haluttujen ominaisuuksien liittäminen mielikuvaan tuotteesta

4. tuotteen ostamisvaiheeseen pääsy
5. brändiuskollisuuden aikaansaaminen.

Brändiin liittyvien analyysien tarkoituksena on mitata brändin seurauksia, kuten tunnettuutta ja menestystekijöitä. Analyysien tavoitteena on saada selville, mikä tekee brändistä merkityksellisen kuluttajalle. Tunnettuutta pystytään luomaan brändiviestien avulla. Näitä viestejä voidaan välittää markkinoinnin, työntekijöiden, tuotteiden ja viestinnän avulla. Samalla kun yritys rakentaa tunnettuutta, se myös luo mielikuvia toiminnastaan. Ostovaiheeseen pääsy edellyttää onnistuneita edellisiä vaiheita. Mikäli asiakas pitää ostamastaan palvelusta ja ostaa sitä uudestaan, saadaan aikaan brändiuskollisuutta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 51.)

Brändin avulla pystytään myymään tuotetta paremmalla katteella, koska merkkituote antaa lisäarvoa asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009, 27.) Brändin avulla luodaan konkreettista kilpailuetua kilpailijoihin verrattuna. Brändäys on osa onnistunutta tuotteistamisprosessia. (Simula ym. 2010, 52.)

Kun brändi on rakennettu voidaan tuotetta myös myydä helpommin. Brändin rakentamisen päämääränä on saada tuote kohderyhmän tietouteen (Rope 2006, 104). Brändäyksen avulla voidaan siis erottua kilpailijoista, luoda lisäarvoa tuotteelle ja antaa näkyvyyttä yritykselle.

3.5 Tuotteistamisen tuomat hyödyt

Tuotteistamisen tuomia hyötyjä ovat (Huttunen 2003, 158)

1. mahdollisuus kohdennettuun markkinointiin ja myyntiin
2. kilpailijoista erottuminen
3. innovatiivisuuden ja tuotekehityksen tehostaminen
4. kilpailukyvyyn paraneminen tarjouskilpailussa
5. kustannussäästöt
6. ratkaisumahdollisuuksien tarjoaminen asiakkaan ongelmaan.

Tuotteistamisen avulla saadaan tehostettua palvelutuotteen myyntiä. Tuotteistamalla palvelusta tehdään näkyvä tuote, jonka hyödyt on kuvattu. Kun hyödyt on kuvattu, tuotetta on huomattavasti helpompi myydä, koska asiakas huomaa että tuotteesta on hyötyä hänelle. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Tuotteistamalla saadaan määriteltyä palvelu sel-

keästi. Määritellyn palvelun käyttötarkoitus, sisältö, vaiheet, siihen osallistuvat tahot ja tarvittavat resurssit on tarkasti kuvattu. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Asiakkaan on helpompaa tehdä ostopäätös, kun hänellä on selkä kuva palvelusta. Tuotteistamalla saadaan siis selkiytettyä toimintaa. Kun palvelu on määritelty, pystytään sitä myös markkinoimaan kohdennetusti oikeanlaiselle asiakasryhmälle. (Huttunen 2003, 158.)

Tuotteistamalla pystytään erottumaan kilpailijoista (Huttunen 2003, 158). Moduloimalla ja räätälöimällä palvelua konsultti pystyy tarjoamaan asiakkaalle juuri sellaisen palvelun kuin asiakas haluaa. (Rope 2006, 94–96.) Tehostuneen toiminnan ansiosta yritys pystyy tarjoamaan palvelua edullisemmalla hinnalla, kuin ennen tuotteistamista. Tuotteistamisen avulla yrityksen kilpailukykykin siis paranee (Huttunen 2003, 158). Konsultti pystyy tuotteistamisen avulla erottumaan kilpailijoista ja herättämään asiakkaiden huomiota.

Tuotteistamisen avulla saadaan myös parannettua tuotteen kustannustehokkuutta. Palvelua voidaan vakioda siten, että sen osia voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla. (Jaakkola ym. 2009, 19.) Tämä säästää aikaa, vaivaa ja kustannuksia. Konsultin ei tarvitse aina uuden projektin alussa lähteä alusta liikkeelle, vaan hän voi hyödyntää edellisiä projektejaan. Tuotteistamisen avulla oma työ tehostuu, koska toimintaan on olemassa valmiit proseduurit. (Huttunen 2003, 158.)

Lisäksi tuotteistaminen myös parantaa asiakastyytyväisyyttä, koska asiakkaiden on helpompaa ymmärtää mitä he ovat ostamassa, ja silloin yllätyksiä ei pääse tapahtumaan. Asiakkaiden on siis helpompaa varmistua ostopäätöksestään. (Simula ym. 2010, 28.) Tuotteistamisen avulla sekä yritys että asiakas säästävät.

4 Digitaalinen viestintä

4.1 Verkkosivut ja käyttöliittymä

Yksi yleisimmistä digitaalisen viestinnän muodoista ovat www-sivut. Yritykselle verkkosivut ovat osa sen toimintaa, sillä verkkosivujen kautta yritys voi markkinoida ja myydä tuotteitaan. (Keränen & Lamberg & Penttilä 2003, 16.) Verkkosivut voivat myös toimia

apuna konsultoinnissa. Yrityksellä voi esimerkiksi olla käytössään verkkosivuilla toimiva konsultoinnin työkalu tai kyselylomake.

Verkkosivujen visuaalisella suunnittelulla pyritään tehostamaan sivujen vuorovaikutteisuutta (Pohjanoksa & Kuokkanen & Raaska 2007, 149). Suunnittelussa tulisi kiinnittää visuaalisuuden lisäksi huomiota myös toiminnallisuuteen. Verkkosivulla olevien painikkeiden ja symbolien avulla käyttäjä pystyy navigoimaan ja tekemään toimintoja sivulla. Esteettinen ulkoasu puolestaan houkuttelee ja stimuloi asiakasta, sekä myös helpottaa sivuston käyttöä. (Keränen ym. 2003, 40.)

Painikkeet ja symbolit ovat tehokas tapa parantaa sivujen käytettävyyttä. Niiden suunnittelussa ei pidä ryhtyä liian kekseliääksi, koska niiden merkitys on selvittävä välittömästi käyttäjälle. (Pohjanoksa ym. 2007, 197.) Painikkeiden ja symbolien suunnittelussa on hyvä turvautua tuttuihin symboleihin, joita on totuttu näkemään verkkosivuilla. Esimerkiksi vasemmalle osoittava nuoli tarkoittaa taaksepäin siirtymistä ja oikealle osoittava nuoli puolestaan eteenpäin siirtymistä. (Keränen ym. 2003, 40.) Silloin kun käyttäjät tietävät jo entuudestaan verkkosivulla olevien symboleiden merkityksen, on sivustolla liikkuminen huomattavasti helpompaa heille. Tämän vuoksi verkkosivuilla on suositeltavaa käyttää selkeitä ja entuudestaan tuttuja painikkeita ja symboleita.

Verkkosivujen ulkoasun tavoitteena on saada palvelu näyttämään puoleensavetävältä. Ulkoasulla voidaan myös vaikuttaa yrityksen imagoon ja palvelun helposti lähestyttävyyteen. (Pohjanoksa ym. 2007, 19.) Verkkosivun ulkoasussa värien käytöllä voidaan luoda tunnelmaa ja myös kertoa asioita käyttäjälle. Aktiivisia toimintoja voidaan korostaa värien avulla, mikä selkeyttää sivun käyttämistä. (Keränen ym. 2003, 40.) Esimerkiksi verkkosivulla olevassa kyselyssä voidaan merkitä jo vastatut kohdat tummemmilla väreillä ja vastaamattomat kohdat puolestaan kirkkaammilla. Näin käyttäjän on helppo huomata, mihin kysymyksiin hän on jo vastannut, ja mihin ei.

4.2 Digitaalisen viestinnän strategia

Ilman selkeää digitaalisen viestinnän strategiaa on mahdotonta kohdistaa verkkoviestintää oikein. Digitaalisen viestinnän strategiatyö lähtee liikkeelle yrityksen koko viestintästrategiasta, verkkoviestintää peilataan niihin tavoitteisiin, jotka on viestintästrategiassa mainittu. Digitaalisen viestinnän strategia on suositeltavaa rakentaa usean vuoden pituiseksi, näin vältetään teknisiin trendeihin kompastumista. (Juholin 2009, 252–

253.) Yrityksen ei ole tulisi lähteä mukaan jokaiseen uuteen trendiin, vaan sen kannattaisi seurata suurimpia muutoksia. Digitaalisen viestinnän strategiaa luodessa tulisi ottaa huomioon, milloin mikäkin toiminto muutetaan digitaalseksi, kuinka siirtyminen ohjeistetaan ja minkälaisilla prosesseilla, teknisillä edellytyksillä ja välineillä siirtyminen tehdään. (Juholin 2009, 253.)

Hyvä digitaalisen viestinnän strategia on kuin tutka, joka auttaa pysymään oikeassa suunnassa. (Juholin 2009, 255.) Yrityksen siis kannattaa pysyä viestintästrategiassaan, vaikka se välillä kohtaisi uusia trendejä, jotka ovat sen strategiaa vastaan. Useimmiten nämä trendit ovat ohimeneviä ja niihin mukaan lähteminen ei olisi kannattavaa yritykselle.

4.3 Ylläpito

Digitaalisen viestinnän osalta on tärkeää huolehtia myös ylläpidosta ja seurannasta. Ilman niitä ei voida tietää, mitä asiakas on mieltä yrityksen verkkosivujen käyttöliittymästä. Ylläpito jakautuu kolmeen eri tasoon, jotka ovat tekninen, sisällöllinen ja käyttökokemuksellinen ylläpito. (Juholin 2009, 254.)

Teknisellä ylläpidolla varmistetaan, että palvelun käyttö on häiriötöntä, teknisen ylläpidon pitäisikin olla tietohallinnon perusosaamista. Sen sijaan sisältöjen ja käyttökokemusten ylläpito vaatii jatkuvaa seurantaa. Sisällön ylläpidolla varmistetaan, että verkkosivuilla oleva tieto on ajan tasalla ja että kohderyhmän tiedontarpeet otetaan huomioon. Käyttökokemusten ylläpidolla puolestaan varmistetaan, että palvelun käyttäminen on miellyttävää ja että asiakas kokee palvelun tarpeelliseksi. (Juholin 2009, 254–255.) Teknisen ylläpidon pitäisi siis olla itsestäänselvyys yritykselle, ja sen päätehtävänä on varmistaa palvelun toimivuus. Sen sijaan sisältöjen ja käyttökokemusten ylläpidon tehtävänä on kiinnittää asiakkaan huomio, ja niiden avulla pyritään myös myymään yrityksen tarjoamaa palvelua tai tuotetta.

4.4 Mittaus ja testaus

Digitaalisen viestinnän toteutumista ja onnistumista tulee mitata jatkuvasti. Viestinnälle tulee valita mittarit, joiden toteutumista voidaan seurata. (Pohjanoksa ym. 2007, 133.) Seurannan ja mittauksen avulla varmistetaan verkkosivujen toimivuus. Toimiva seuran-

ta on jatkuvaa, yhteismitallista, yksiselitteistä ja ymmärrettävää. Pelkät sivustojen kävijämäärät eivät riitä mittaamiseksi, vaan on hyvä myös mitata esimerkiksi missä kohdin sivustoa viivytään kauiten, kuinka moni tulee takaisin sivustolle ja kuinka moni lopulta ostaa yrityksen palveluita. (Juholin 2009, 255.)

Määramittareilla mitataan kävijöiden, sivunlatausten ja hakujen määrää. Näillä mittareilla pyritään saamaan tietoon kävijöiden määrä ja heidän kiinnostuneisuus aiheesta. Laatumittareilla puolestaan mitataan käyttäjätyytyväisyyttä, tiedon ajantasaisuutta ja virheiden määrää. Tehokkuusmittarit puolestaan vertaavat kustannusten määrää kävijämäärään. (Pohjanoksa ym. 2007, 76–77.)

Sivujen toimintaa täytyy myös testata. Testaamista tulisi tehdä useassa eri vaiheessa projektin aikana. Testaamisen tavoitteena on löytää mahdolliset virheet ja varmistaa, että järjestelmä toimii. Sivujen toimintaa voidaan testata eri tavoin. Käyttäjätestauksessa sivuston tavalliset käyttäjät vierailevat verkkosivulla, ja samalla käytettävyyssasian tuntijat tarkkailevat käytön sujuvuutta. Välitestauksen tavoitteena on verrata ja testata vastaako sivusto alkuperäisen suunnitelman mukaista mallia. Teknisellä testauksella puolestaan seurataan sivuston teknistä toimivuutta. (Pohjanoksa ym. 2007, 144–145.)

4.5 Tulevaisuus

Tekniset ja kaupalliset läpimurrot informaation käsittelyssä ja lähetyksessä muuttavat viestinnän luonnetta (Viherä 2000, 78). Digitaalisen viestinnän merkitys kasvaa jatkuvasti uusien innovatiivisten teknologiasovellusten muodossa. Hyviä esimerkkejä uusista innovaatioista ovat tabletit ja älypuhelimet, joissa olevat sovellukset muuttavat päivittäisiä viestintätottumuksia radikaalisti. (Juholin 2009, 273.) Tableteilla ja älypuhelimilla pystyy nykyään tekemään lähes kaikki samat tehtävät, mihin ennen vaadittiin tietokoneita. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yrityksen verkkosivut toimivat moitteettomasti myös tableteilla ja älypuhelimilla.

Yritysten täytyy rohkeasti ryhtyä käyttämään uutta teknologiaa, muuten he jäävät helposti kilpailijoista jälkeen. Uusia innovaatioita seuraamalla yritys pysyy ajan hermolla ja erottuu kilpailijoista. Helpointa yritykselle on kokeilla erilaisia palveluita yksi kerrallaan ja miettiä, onko niistä hyötyä yrityksen toiminnalle (Leino 2010, 329).

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157–160.) Laadullinen menetelmä sopiikin työlleni hyvin, koska työni tarkoituksena on kuvailla mahdollisimman laajasti Enterprise Wisdom -prosessin hyötyjä ja kehityskohteita.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä ja ymmärtämään sen toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteeri on laatu. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on usein varsin pieni määrä tapauksia, mutta niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman hyvin. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei ole ennakkoon tehnyt olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä todistamaan hypoteeseja vaan keksimään niitä. Aineistojen avulla tutkija pyrkii löytämään uusia näkökulmia eikä vain todistamaan olettamuksiaan. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.)

5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluin. Aineiston kerääminen haastatteluin tuki hyvin laadullista tutkimusmenetelmää, koska haastatteluissa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä jollakulla on mielessään. Haastattelu on keskustelua, jota tutkija johdattelee. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelija pystyy toistamaan kysymyksiä, selventämään ilmauksia ja käymään keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Työni tavoitteena oli siis kuvailla Enterprise Wisdom -prosessin hyötyjä ja laatia kehitysehdotuksia prosessiin. Tämän vuoksi valitsin aineistonkeruutavaksi haastattelun, koska uskoin sen avulla pystyväni keräämään mahdollisimman paljon tietoa ja mielipiteitä, jotka koskevat aihettani.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välille. Lomakehaastattelu pohjautuu valmiisiin kysymyksiin ja vastausvaihtoehtoihin, avoin haastattelu puolestaan pohjautuu täysin avoimeen keskusteluun. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204.) Puolistrukturoitu haastattelu on tavallaan sekoitus näitä kahta. Puolistrukturoidussa haastattelussa on ennalta määritetyt kysymykset tai teemat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole etukäteen määritetty. Tämän vuoksi haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopi parhaiten työlleni, koska strukturoidun haastattelun vastaukset olisivat olleet liian lyhyitä ja yksiselitteisiä, ja avoimen haastattelun vastaukset puolestaan liian laaja-alaisia eivätkä ne olisi välttämättä lopulta antaneet vastausta kysymykseen. Puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä sain selkeitä vastauksia ja myös hieman kertontaa vastausten tueksi.

Haastattelulle on myös ominaista, että haastattelijaa saa valita haastateltavat itse. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76–88.) Valitsin haastateltavaksi neljä Activeinspiren konsulttia, jotka ovat käyttäneet Enterprise Wisdom -prosessia kymmenissä konsultointiprojekteissa. Heillä on siis paljon kokemusta kyseisestä prosessista, joten he tietävät prosessin vahvuudet ja heikkoudet.

5.3 Haastateltavat

Haastateltava A on suorittanut MBA-tutkinnon ja hänellä on yli kymmenen vuoden kokemus liikkeenjohdon konsultoinnista. Haastateltava A:lla on rahoitustaustansa vuoksi kokemusta liiketoiminnan strategisen suunnittelun ja johdon konsultoinnin lisäksi myös yritystalouden ja yritysrahoituksen konsultoinnista.

Haastateltava B:llä on TKK-tausta ja yli 20 vuoden kokemus esimiestehtävissä työskentelystä suuressa mobiilialan yrityksessä. Taustansa vuoksi haastateltava B:llä on oma tekninen näkemyksensä prosessista. Viimeiset 3 vuotta haastateltava B on toiminut liikkeenjohdon konsulttina.

Haastateltava C on myös suorittanut MBA-tutkinnon. Tämän lisäksi hänellä on yli 20 vuoden kokemus yrityskonsultin, kouluttajan ja johtajan työstä. Haastateltava C on

opiskellut myös psykologiaa, minkä vuoksi hänellä on ainutlaatuinen ja muista konsulteista eroava tapa käyttää Enterprise Wisdom -prosessia.

Haastateltava D:llä on oikeustieteiden maisterin tutkinto. Hän on työskennellyt viimeiset kaksi vuotta Activeinspiren konsulttina ja käyttänyt Enterprise Wisdom -prosessia kymmenissä eri kokoluokan konsultointiprojekteissa.

5.4 Haastatteluiden toteutus ja haastatteluteemat

Kaikki tutkimusta varten tehdyt haastattelut toteutettiin kasvokkain ja ne myös nauhoitettiin. Activeinspire neuvotteli konsulttien kanssa heille sopivat haastatteluajat ja varasi tilat haastatteluja varten. Ennen varsinaisia haastatteluja, lähetin haastateltaville sähköpostiviestit, joissa kerroin haastatteluiden tarkoituksen, haastatteluteemat ja haastatteluiden arvioidun keston. Näin konsultit pystyivät etukäteen valmistautumaan haastatteluihin. Haastatteluiden kestot vaihtelivat puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut tehtiin vuoden 2013 tammikuun aikana.

Haastattelun teemat valitsi Activeinspire. Sain itse kuitenkin muotoilla kysymykset teemoja varten. Ennen varsinaisia kysymyksiä ja teemoja, pyysin haastateltavia esittelemään lyhyesti itsensä ja kertomaan kokemuksistaan konsulttina. Haastattelujen teemoiksi valikoituivat seuraavat teemat:

1. aikaisemmat Enterprise Wisdom konsultointiprojektit
2. prosessin tuomat hyödyt konsulteille
3. prosessin ongelmakohdat
4. enterprise Wisdom -prosessin erottuminen kilpailijoista
5. activeinspiren apu prosessissa
6. prosessia koskevat kehittämisideat.

6 Haastattelutulokset

Tässä luvussa esitetään haastatteluiden avulla saadut konsulttien vastaukset. Ensiksi kerrotaan teema ja tämän jälkeen käydään läpi haastateltavien vastaukset.

6.1 Aikaisemmat Enterprise Wisdom konsultointiprojektit

Ensimmäisenä teemana haastatteluissa käytiin läpi konsulttien aikaisempia konsultointiprojekteja, joissa he olivat käyttäneet Enterprise Wisdom -prosessia. Haastatteluissa tiedusteltiin asiakasyritysten kokoa ja toimialaa.

Konsultit ovat tehneet varsin eri kokoisia Enterprise Wisdom konsultointiprojekteja. Suurin projekti on tehty noin 8 000 hengen kokoiselle organisaatiolle ja pienin puolestaan noin 50 hengen organisaatiolle. Kuitenkin keskimäärin Enterprise Wisdom -konsultointiprojekteissa on osallistettu noin 100 - 200 henkilöä. Suuremmissa projekteissa on ollut useita konsultteja mukana, pienemmissä useimmiten yksi.

Suurin osa osallistetuista yrityksistä on ollut isoja pörssiyhtiöitä. Enterprise Wisdom -prosessilla on osallistettu muun muassa metsäteollisuus-, tietotekniikka- ja meijeriyhtiöitä. Haastateltava A on taustansa vuoksi keskittynyt tekemään pankkien ja rahoitusyhtiöiden strategiaprosesseja. Tämän lisäksi hän on tehnyt myös monia julkisen puolen konsultointiprojekteja. Muut konsultit eivät ole varsinaisesti keskittyneet millekään tietylle toimialalle, vaan he ovat tehneet konsultointiprojekteja eri toimialojen yrityksille. Projekteissa konsultit ovat useimmiten toimineet kehityskonsultin roolissa.

6.2 Prosessin tuomat hyödyt konsulteille

Seuraavaksi tiedusteltiin, mitä apua ja minkälaisia hyötyjä Enterprise Wisdom -prosessi on antanut konsulteille.

Kaikki konsultit olivat sitä mieltä, että prosessi nopeuttaa yksittäisen konsultin työtä huomattavasti. Prosessin avulla pystytään keräämään nopeasti tietoa ilman kuukausia kestäviä tutkimuksia. Näistä tiedoista konsultit pystyvät keräämään olennaisimmat, ja tekemään niiden pohjalta ratkaisuja asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi.

”Ei millään muulla tavalla pysty keräämään niin paljon tietoa ja niin nopeasti.” (Haastateltava D.)

”Napakka prosessi, missä pystyy analyyttisesti laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen.” (Haastateltava C.)

Osa konsulteista koki auttavaksi myös sen, että kyselyn vastaukset ovat ihmisten kertomia tarinoita. Silloin vaikeammatkin aiheet jäsentyy helposti. Tämän lisäksi prosessissa koettiin hyödylliseksi se, että se toteutetaan täysin anonyyminä. Silloin työntekijät voivat vastata kyselyyn täysin rehellisesti.

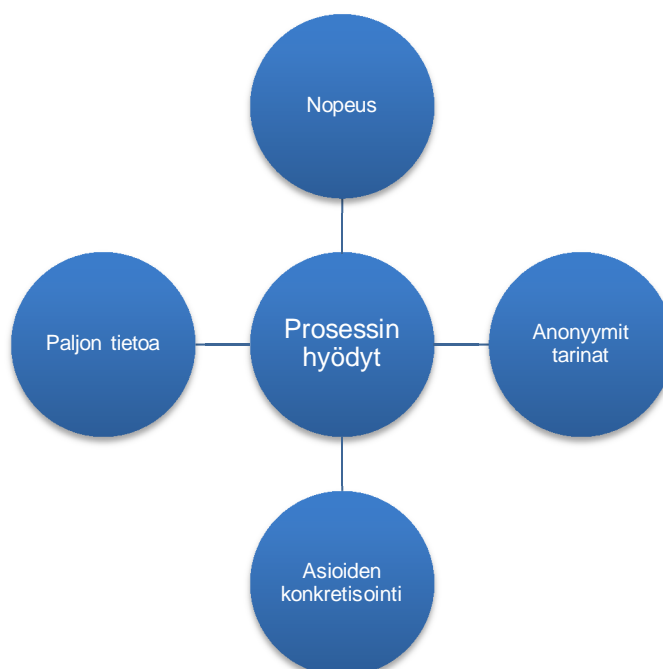
”Kyselyssä tulleet vastaukset on ihmisten kertomia tarinoita, joten niihin pääsee helposti sisään, mikä helpottaa mun työtä.” (Haastateltava D.)

”Arvo tulee siitä, kun kyselyssä tulleet tarinat ovat henkilöiden totuuksia. Kenenkään ei tarvitse mielistellä.” (Haastateltava C.)

Prosessin avulla konsultti pääsee nopeasti organisaation sisälle ja pystyy tekemään oikeita havaintoja. Haastateltava B kertoi myös prosessin auttavan häntä konkretisoimaan asioita asiakkaalle.

”Prosessin avulla asiat saatiin esitettyä niin, että ne näkyivät selkeästi kaikille ja että he myös ymmärsivät ne. Sen avulla saatiin siis aikaan oikeita oivalluksia, millä on merkitystä.” (Haastateltava B.)

Seuraavassa kuviossa 1 kerrataan Enterprise Wisdom -prosessin hyödyt.



Kuvio 1. Enterprise Wisdom -prosessin hyödyt.

6.3 Prosessin ongelmakohdat

Tämä teema käsittelee prosessissa olevia ongelmatekijöitä, jotka haittaavat konsulttien työtä. Haastattelussa korostettiin, että nämä tekijät voivat liittyä itse prosessiin tai sen työkaluun.

Useat konsulteista olivat sitä mieltä, että suurin prosessissa oleva haitta on sen työkalun pikkuviat. Nämä viat häiritsevät sekä konsulttia että työkalun loppukäyttäjää eli kyseeseen vastaajia. Vikoja on havaittu muun muassa kyselyn kysymyksissä, kuvissa ja matriiseissa. Kyseiset viat ovat olleet sekä teknillisiä että ulkonäöllisiä. Konsultit ovat kokeneet teknillisten vikojen vaikeuttavan työkalun käyttöä. Ulkonäölliset haitat ovat puolestaan olleet enemmänkin häiritsevä tekijä.

”Työkalun matriisissa olevaan palkkiin piti kiinnittää tekijöitä, mutta palkki ei ollut intuitiivinen. Palkista ei saanut selvää, mikä kohta siinä on merkityksellinen ja mikä ei.”
(Haastateltava B.)

”Toisella kierroksella olevan matriisin vihreä tausta väri on yksinkertaisesti ruman näköinen.” (Haastateltava A.)

Haastateltavat A ja B kokivat haitalliseksi sen, että prosessin työkalu ei toimi kaikilla selaimilla. Konsultit olivat sitä mieltä, että Activeinspiren pitäisi selkeästi ilmoittaa millä selaimilla työkalu toimii ja millä ei. Silloin konsultit pystyvät myös etukäteen ilmoittamaan asiakkaille millä selaimilla kyselyyn voidaan vastata. Moni konsulteista oli myös sitä mieltä, että prosessin kyselyn pitäisi saada toimimaan yleisimmillä mobiililaitteilla.

”Etenkin markkinointitoimistoja konsultoitaessa kysytään usein, minkä vuoksi prosessin kysely ei toimi tableteilla tai kännyköillä.” (Haastateltava A.)

”En tiedä johtuuko se selaimista, mutta kysely ei ole kuulemma toiminut tableteilla.”
(Haastateltava B.)

Kaikkien haastateltavien mielestä prosessin raportointivaihetta täytyisi nykyaikaistaa. Tällä hetkellä prosessin raportointivaiheessa on paljon asioita, joita konsultti ei pysty tekemään tietokoneella. Konsultit kokivat, että raportin teossa virheiden mahdollisuus kasvaa, koska asioita joutuu tehdä käsin. Heidän mielestä raporttien laatiminen on tällä hetkellä hyvin raskasta.

”Raporttia tehdessä pitää käyttää tukkimiehen kirjanpitoa, kun lajittelee asioita. Se on käsittämättömän työlästä.” (Haastateltava A.)

”Prosessin kaikki vaiheet pitäisi pystyä tekemään tietokoneella. Automaatio voisi olla apu tähän.” (Haastateltava B.)

6.4 Enterprise Wisdom -prosessin erottuminen kilpailijoista

Tässä teemassa konsulteilta kysyttiin ensin heidän kokemuksia kilpailevista tuotteista, ja tämän jälkeen tiedusteltiin kuinka heidän mielestä Enterprise Wisdom -prosessi eroaa niistä.

Konsultit kertoivat, että on olemassa useita vastaavanlaisia palveluita, jonka avulla kerätään tietoa isoilta massoilta. Osallistaminen on kokoajan enemmän ja enemmän suosiossa, eli myös kilpailijoita tulee jatkuvasti lisää. Useimpien kilpailijoiden kyselyiden vastaukset luokitellaan tietokoneella automaattisesti. Se onkin suurin ero Enterprise Wisdomin ja sen kilpailijoiden välillä. Enterprise Wisdom perustuu siihen, että konsultit lukevat, luokittelevat ja analysoivat kyselyn tulokset itse. Konsulttien mielestä tämä onkin Enterprise Wisdom -prosessin suurin vahvuus.

”Enterprise Wisdomin valttikortti on se miten tieto luetaan, käsitellään, jaotellaan ja pureskellaan. Tietoa pystyy käyttämään suoraan eteenpäin.” (Haastateltava A.)

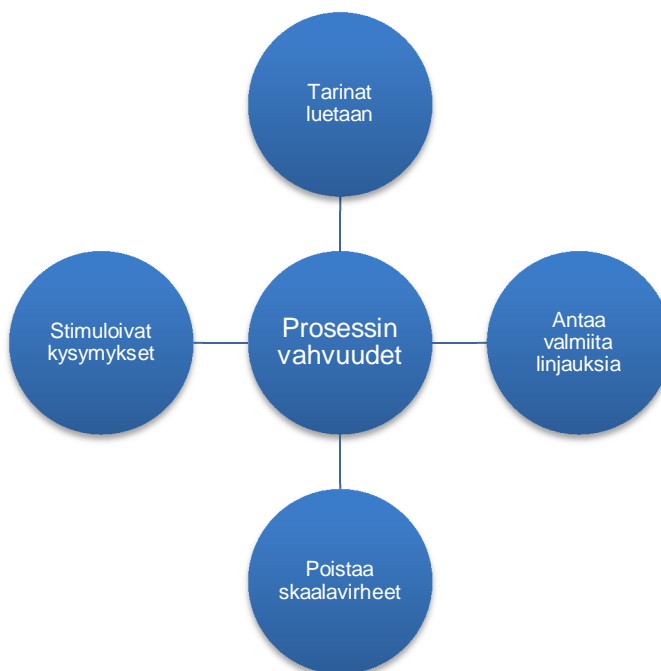
”Prosessissa ihmiset lukee tarinat, erottuu sillä.” (Haastateltava D.)

Konsulttien mielestä prosessi eroaa kilpailijoista myös sen kysymystenasettelulla. Enterprise Wisdomissa ei kysytä suoraan, vaan siinä pyritään haastamaan vastaaja pohtimaan asiaa. Tällöin vastaukset ovat tarinoita, joista saa enemmän irti kuin suorista, lyhyistä vastauksista.

”Enterprise Wisdom perustuu siihen, että siinä ei kysytä, vaan stimuloidaan.” (Haastateltava D.)

Lisäksi haastateltava D kertoi, että Enterprise Wisdom eroaa prosessin toisen kierroksen avulla kilpailijoista. Prosessin toisen kierroksen nelikentällä pystytään tulkitsemaan selkeät näkemyserot, ja näin pystytään poistamaan skaalavirheet. Tämä on hyödyllistä niissä tilanteissa, joissa organisaatio on vastannut kysymykseen erittäin vaihtuvalla skaalalla. Monien kilpailijoiden prosessissa kyseinen menettely ei onnistu, koska tieto-

kone luokittelee vastaukset ja näyttää ainoastaan keskiarvon. Seuraavassa kuviossa 2 on vielä esitelty Enterprise Wisdom -prosessin vahvuudet.



Kuvio 2. Enterprise Wisdom -prosessin vahvuudet

6.5 Activeinspiren apu prosessissa

Tässä teemassa käydään läpi minkälaista apua konsultit haluavat Activeinspiren taholta. Konsulteilta kysyttiin haluavatko he, että Activeinspire tarjoaa ainoastaan työkalun, jota konsultit saavat käyttää, vai haluavatko he, että Activeinspire on myös apuna prosessissa.

Useimmat haastateltavista koki tarvitsevansa eniten apua tietoteknillisten asioiden kanssa. He toivoivat, että Activeinspire voisi auttaa heitä aina, kun heillä tulee ongelmia tietotekniikan kanssa. Konsultit olettavat, että työkalu toimii varmasti, mutta silloin kun ei toimi, he haluavat apua.

Prosessin läpiviennin osalta konsultit vastasivat hyvin vaihtelevasti. Kokeneemmat konsultit olivat sitä mieltä, että he eivät tarvitse Activeinspiren apua konsultointiprojektien toteuttamisessa. Puolestaan konsultit, jotka olivat käyttäneet Enterprise Wisdomia

vasta muutamia kertoja, kokivat tarvitsevansa apua projektien läpiviennissä. Projektien koolla on tietysti myös oma merkityksensä. Osa konsulteista tekee pienempiä projekteja, jotka pystyy hoitamaan yksin, ja osa taas suuria projekteja, jotka vaativat useamman konsultin osallistumista.

”Haluan että Activeinspire on mukana projekteissa, etenkin näin alussa. Kun saan varmuuden tekemiseen, voin alkaa tehdä yksin.” (Haastateltava B.)

”Teen sen verran pieniä caseja, että en tarvitse apua. Osaan myös paremmin tehdä yksin, koska teen vain tietyn toimialan yrityksille.” (Haastateltava A.)

Osa konsulteista toivoi Activeinspiren auttavan heitä myynnissä. Konsultit eivät kuitenkaan olleet halukkaita tekemään myyntikäyntejä tai soittoja yrityksiin, joille Enterprise Wisdom ei ole entuudestaan tuttu. Konsultit toivoivat Activeinspiren tekevän nämä soittot ja käynnit heidän puolesta.

”En halua tehdä kylmiä soittoja tai käyntejä yrityksiin. Mahdollisella asiakkaalla täytyy olla jo tiedossa, mikä Enterprise Wisdom on.” (Haastateltava A.)

Konsultit kertoivat saaneensa tähän asti sopivasti apua Activeinspirelta. Osa konsulteista toivoi, että Activeinspire pitäisi heidät paremmin ajan tasalla prosessin kehityksestä.

6.6 Prosessia koskevat kehittämisideat

Konsultit pääosin olivat sitä mieltä, että työkalun nopeutta pitäisi pystyä parantamaan. Työkalu hidastelee usein ja sen latausajat ovat liian pitkiä. Konsultit kertoivat myös, että prosessin työkalussa on paljon epäloogisuuksia. Sivustolla pitäisi pystyä etenevän helposti ja loogisesti.

”Palvelu lataa liian kauan. Pienillä investoinneilla sitä voitaisiin nopeuttaa. Prosessi pitäisi olla rakennettu tietokantapohjaiseksi, eikä verkkosivupohjaiseksi.” (Haastateltava D.)

”Jossain tilanteessa, kun haluaa mennä seuraavalle sivulle, pitääkin ensin käydä edellisellä sivulla että pääsee kyselyssä eteenpäin.” (Haastateltava B.)

Osa konsulteista mietti Activeinspiren tulevaisuutta. Aikooko yritys jatkossa keskittyä ainoastaan tarjoamaan työkalua, vai osallistuuko se myös lisäksi konsultointiin. Haastateltava A myös mietti pystyttäisiinkö koko Enterprise Wisdom -prosessia nopeuttamaan siten, että prosessi pystyttäisiin vetämään läpi muutamassa päivässä. Lisäksi osa konsulteista oli sitä mieltä, että Activeinspiren pitäisi jatkossa parantaa markkinointiaan. Tällä hetkellä osa asiakkaista luulee, että Enterprise Wisdom on vain henkilöstökysely.

”Enterprise Wisdomia pitäisi myydä prosessina, eikä vain työkaluna. Tällä tavoin asiakkaalle tulee konkreettisempi kuva koko prosessista.” (Haastateltava D.)

Lisäksi tuli ilmi, että osa konsulteista on kokenut kyselyiden laatimisen työlääksi. Konsultit olivat sitä mieltä, että kyselyiden rakentamisen tulisi olla yhtä helppoa kaikille ja niiden tekemiseen ei pitäisi vaatia erityistä tietoteknillistä osaamista.

”Kyselyiden rakentaminen pitäisi tehdä mahdollisimman helpoksi, siten että niiden tekeminen ei kaadu konsultin tietoteknilliseen osaamiseen.” (Haastateltava A.)

7 Tulosten tulkinta ja kehittämiskohteet

7.1 Rääätälöitävyys ja prosessin tuomat hyödyt konsulteille

Enterprise Wisdom -prosessia on tehty hyvin eri kokoisille ja eri toimialojen yrityksille. Prosessin avulla on myös tehty hyvin erilaisia toimeksiantoja, esimerkiksi: strategian kehittämisprojekteja, asiakastytyväisyyskyselyitä, integraatioita, työtyytyväisyyskyselyitä ja johtoryhmätyöskentelyn kehittämisprojekteja. Voidaan siis todeta, että Enterprise Wisdom -prosessi on erittäin hyvin moduloitavissa ja räätälöitävissä eri kokoisille yrityksille, ja erilaisiin toimeksiantoihin.

Enterprise Wisdom -prosessi on toimiva työkalu organisaation osallistamiseen. Se osallistaa koko organisaation ratkaisemaan yrityksen ongelmaa. Prosessiin osallistuminen on täysin anonyymiä, minkä vuoksi sen avulla ilmenevät asiat ovat tosia ja oikeasti merkityksellisiä.

Enterprise Wisdom -prosessi helpottaa konsultin työskentelyä etenkin suuremmissa työyhteisöissä. Enterprise Wisdom -prosessi voidaan toteuttaa omana projektina tai jonkin toisen projektin yhteydessä. Enterprise Wisdomin avulla saadaan taustatieto kehitettäviin asioihin, jonka jälkeen konsultit voivat myydä omia palveluitaan jatkotoimenpiteiden muodossa. Enterprise Wisdomia voidaan siis käyttää perustuotteena, jonka jälkeen asiakas voi ostaa konsultilta lisäpalveluita.

Jatkossa ActiveInspire voisi myös luoda itse uuden palvelun, joka tarjoaa konsultoinnin muodossa asiakkaalle apua jatkotoimenpiteiden läpiviennissä. Tätä palvelua voitaisiin myydä Enterprise Wisdomin lisäosana.

7.2 Prosessin ongelmakohdat

Prosessin suurimmat ongelmakohdat ovat selkeästi sen työkalun käyttöliittymässä. Käyttöliittymässä on pieniä vikoja, jotka häiritsevät sen käyttämistä. Activeinspiren kannattaisi korjata nämä viat, jotta sekä konsultit että asiakkaat pystyisivät käyttämään työkalua ongelmitta. Myös käyttöliittymän visuaalisuutta voisi parantaa, jotta työkalun käyttäminen olisi mielekästä.

Lisäksi käyttöliittymän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa on havaittu ongelmia. Enterprise Wisdomin viestinnässä on siis selkeästi parantamisen varaa. Viestintää voitaisiin kehittää visuaalisen suunnittelun avulla, jolla pystytään parantamaan vuorovaikutusta ja työkalun ulkonäköä (Pohjanoksa ym. 2007, 149).

Prosessin käyttöliittymää voisi myös ylläpitää useammin, ettei siihen pääsisi tulemaan liikaa virheitä. Myös seurannan kannattaisi olla jatkuvaa, jotta käyttöliittymässä olevat haitat huomattaisiin nopeammin. Seurannan ja ylläpidon avulla varmistetaan verkkosivujen toimivuus (Juholin 2009, 255).

Prosessin raportointivaihe on myös koettu ongelmalliseksi. Ratkaisu tähän voisi olla automaation lisääminen, jonka avulla prosessi tunnistaisi itsestään siinä ilmeneviä teki-
jöitä. Silloin konsultit pystyisivät tekemään raportit vähemmällä käsityöllä.

Lisäksi tuli ilmi, että prosessin kysely ei ole toiminut kaikilla selaimilla ja mobiililaitteilla. Tämä ei ole ehkä vielä suuri ongelma, mutta muutaman vuoden kuluessa se tulee luultavasti olemaan. Tablettien ja älypuhelimien käyttö työvälineenä kasvaa jatkuvasti yri-

tyksissä, ja ne muuttavat viestinnän luonnetta. (Juholin 2009, 273.) Tämän vuoksi Enterprise Wisdom -prosessin kysely olisi hyvä saada pian toimimaan kaikilla selaimilla ja alustoilla.

7.3 Prosessin erottuminen kilpailijoista

Enterprise Wisdom -prosessissa asiakas saa valtavan tietomäärän sijaan valmiita linjauksia ja ratkaisuja, joista hän hyötyy välittömästi. Kilpaileviin tuotteisiin verrattuna, Enterprise Wisdom -prosessi antaa asiakkaalle nopeammin konkreettisia hyötyjä.

Enterprise Wisdomin kyselyssä esitetyt kysymykset eroavat myös huomattavasti kilpailijoiden vastaavista. Monien kilpailijoiden kyselyt perustuvat suoriin kysymyksiin, joihin saadaan suoria vastauksia. Enterprise Wisdomissa ei kysytä suoraan jotakin asiaa, vaan siinä pyritään erilaisten kuvien ja sanojen avulla stimuloimaan vastaajaa. Tällöin kyselyn kysymyksiin vastataan kertomuksien muodossa, jolloin myös vastaukset eroavat suuresti toisistaan. Silloin saadaan eriävätkin mielipiteet esille.

Enterprise Wisdom on tuotteistettu hyvin erottumaan sen kilpailijoista. Prosessin käyvät läpi ihmiset eikä tietokoneet, kyselyssä pyritään haastamaan vastaajaa ja vastauksien avulla pyritään tarjoamaan ratkaisuja asiakkaalle. Konsultoinnin näkökulmasta Enterprise Wisdom on siis tuotteistettu hyvin, koska se erottuu kilpailijoista ja tarjoaa myös ratkaisuja asiakkaalle. Konsultin tärkein tehtävä on kuitenkin asiakkaan ongelman ratkaiseminen (Huttunen 2003, 44).

7.4 Activeinspiren apu prosessissa

Konsulttien avuntarpeeseen vaikuttavat suuresti heidän kokemus ja heidän tekemien konsultointiprojektien koko. Kokeneemmat konsultit haluavat ainoastaan työkalun ja teknistä tukea, kokemattomammat konsultit puolestaan tarvitsevat apua myös konsultointiprojektien läpikäynnissä.

Activeinspiren olisi hyvä jatkossa tarjota jokaiselle konsultille yksilöllistä apua. Konsulttien tarpeet ovat niin erilaiset, että ei ole mahdollista tarjota kaikille samaa. Tämän vuoksi Activeinspiren kannattaa selvittää jokaisen konsultin kanssa erikseen, minkä-

laista apua he haluavat ja tämän jälkeen heidän kannattaa tarjota sitä. Tällä tavoin Activeinspiren ja konsulttien välinen yhteistyö saadaan toimimaan parhaiten.

7.5 Muut kehittämiskohteet

Enterprise Wisdom -prosessin työkalua olisi mahdollista nopeuttaa rakentamalla koko palvelu tietokantajärjestelmäpohjaiseksi. Nykyään palvelu toimii verkkosivupohjaisena, mikä hidastaa sen toimintaa huomattavasti. Työkalussa olevia epäloogisuuksia pystyttäisiin parhaiten välttämään siten, että palveluun lisättäisiin opastusta, ja siinä käytettäisiin ainoastaan ihmisille jo entuudestaan tuttuja symboleita. Näin palvelun käyttäminen helpottuu huomattavasti ja sivulla pystytään etenemään loogisesti. (Keränen ym. 2003, 40.) Tämän lisäksi prosessin kyselyiden ja sivustojen rakentaminen olisi hyvä tehdä mahdollisimman helpoksi konsulteille.

Activeinspire voisi myös parantaa markkinointiaan. Yritys voisi kertoa mitä Enterprise Wisdom -prosessin avulla voidaan saavuttaa, ja miten se eroaa tavallisista henkilöstökyselyistä. Ihmiset kokevat, että henkilöstökyselyt ajavat saman asian, mikä ei pidä paikkaansa. Enterprise Wisdom -prosessilla päästään paljon syvemmälle organisaatioon, ja sen avulla saadaan valmiita linjauksia ja ratkaisuja, joista asiakas hyötyy välittömästi.

Mikäli koko prosessi pystyttäisiin viemään läpi lyhyemmässä ajassa, pystyttäisiin toteuttamaan esimerkiksi parin päivän kestoisia konsultointiprojekteja. Näin Activeinspire voisi tarjota konsultointiapua myös yrityksille, joiden resurssit riittävät vain parin päivän yhteistyöhön. Mikäli Enterprise Wisdomia ei pystytä viemään läpi niin lyhyessä ajassa, voisi Activeinspire kehittää kyseisellä liikeidealla täysin uuden prosessin.

Activeinspiren kannattaisikin jatkossa miettiä, aikooko se vain tarjota Enterprise Wisdom työkalua, vai osallistuuko se myös itse prosessin läpivientiin. Pelkän työkalun tarjoaminen saattaisi tuoda kustannussäästöjä yritykselle. Activeinspire pystyisi ottamaan enemmän asiakkaita kerralla, koska yritys tarjoaisi vain työkalun, ja jälleenmyyjäkon-sultit hoitaisivat prosessien läpikäymisen. Yritysten omien työntekijöiden ei siis tarvitsisi osallistua prosesseihin, vaan he voisivat keskittyä enemmän esimerkiksi myyntiin.

8 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

8.1 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Tämän työn tavoitteena oli kuvailla Activeinspiren Enterprise Wisdom -prosessin hyötyjä ja laatia prosessia koskevia kehittämis ehdotuksia. Työn tavoitteena oli myös selvittää, mitä odotuksia Activeinspiren jälleenmyyjänä toimivilla konsulteilla on yritystä kohtaan, liittyen koko Enterprise Wisdom -prosessiin. Työn tutkimuskysymyksinä olivat, miten kehittää Enterprise Wisdom -prosessia ja prosessin viestintää sekä Activeinspiren ja konsulttien välistä toimintaa.

Enterprise Wisdom -prosessi tarjoaa konsnteille monia eri hyötyjä. Enterprise Wisdomin avulla konsultti pystyy keräämään tietoa ja osallistamaan suuria organisaatioita päätöksentekoon. Konsultti pääsee nopeasti organisaation sisälle ja pystyy tekemään oikeita havaintoja lyhyessä ajassa. Prosessin kyselyn vastaukset ovat ihmisten kertomia tarinoita, joten konsultti pääsee niihin helposti sisälle.

Johtopäätöksenä voidaan teorian ja haastatteluiden pohjalta todeta, että Enterprise Wisdom on hyvin tuotteistettu konsultointipalvelu, koska se antaa asiakkaalle nopeasti konkreettisia hyötyjä. Prosessi auttaa konsulttia ratkaisemaan asiakkaan ongelman ja tarjoamaan valmiita ratkaisuja. Prosessin vahvuutena on myös sen kyselyn kysymysten muotoilu. Kyselyssä ei kysytä suoraan, vaan siinä pyritään erilaisten kuvien ja sanojen avulla stimuloimaan vastaajaa. Tällöin kysymyksiin vastataan kertomusten muodossa, mikä antaa konsultille huomattavasti enemmän tietoa kuin suorat ja lyhyet vastaukset.

Activeinspiren olisi jatkossa hyvä tarjota yksilökohtaista apua jälleenmyyjänä toimiville konsnteilleen, koska konsulttien avuntarve vaihtelee huomattavasti. Kokeneemmat konsultit pärjäävät yksin projekteissaan, joten he tarvitsevat ainoastaan teknistä tukea. Vähemmän Enterprise Wisdom -prosessia käyttäneet konsultit puolestaan kokivat tarvitsevansa apua myös projektien läpiviennissä. Activeinspire voisi käydä jokaisen konsultin kanssa henkilökohtaisesti läpi, minkälaista apua he haluavat.

Enterprise Wisdom -prosessia koskevat kehittämis ehdotukset painottuvat suuresti prosessin työkalun kehittämiseen. Tällä hetkellä työkalu toimii verkkosivupohjaisena, mikä

aiheuttaa palvelulle pitkiä latausaikoja ja hidastelemista. Prosessin työkalu voitaisiin jatkossa rakentaa tietokantapohjaiseksi, mikä nopeuttaisi sen toimintaa. Tämän lisäksi haastattelujen avulla saatujen vastauksien perusteella voidaan todeta, että prosessin raportointivaihe on liian työläs konsulteille. Raportointivaihe vaatii tällä hetkellä käsin työskentelyä, mikä lisää virheiden mahdollisuutta. Raportointivaihe olisi hyvä saada jatkossa rakennettua siten, että konsultti pystyy tekemään sen tietokoneella alusta loppuun.

Teorian ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että prosessin viestintä kaipaa myös kehittämistä. Viestintää häiritsee etenkin työkalun ulkonäkö ja siinä olevat epäloogisuudet. Työkalun ulkonäköä kehittämällä palvelu saataisiin näyttämään tyylikkäämmältä ja houkuttelevammalta. Visuaalisen suunnittelun avulla myös työkalun käytettävyys paranee (Keränen ym. 2003, 40). Käytettävyyttä voitaisiin myös parantaa rakentamalla prosessin kyselyyn apuhuomioita, joiden avulla loppukäyttäjä pystyisi etenemään kyselyssä loogisesti.

Prosessin työkalun toimivuudessa on ollut ongelmia eri selaimilla ja mobiililaitteilla käytettäessä. Prosessin työkalu olisi jatkossa hyvä saada toimimaan kaikilla selaimilla, tableteilla ja muilla mobiililaitteilla. Tablettien ja älypuhelimien käyttö yleistyy jatkuvasti työelämässä, minkä vuoksi olisi tärkeää saada prosessi toimimaan nykyaikaisilla työvälineillä.

Lisäksi Activeinspire voisi myös kehittää Enterprise Wisdom -prosessin markkinointia. Prosessista saa tällä hetkellä sellaisen kuvan, että se on tavallinen henkilöstökysely. Markkinoinnissa voitaisiin jatkossa painottaa sitä, kuinka paljon enemmän tietoa prosessin avulla saadaan ja kuinka se tarjoaa valmiita ratkaisuja ja linjauksia, toisin kuin henkilöstökyselyt.

Enterprise Wisdom -prosessin kehittämis ehdotukset ovat seuraavat:

1. prosessin laatiminen tietokantapohjaiseksi
2. raportointivaiheen nykyaikaistaminen
3. ulkonäön kehittäminen visuaalisella suunnittelulla
4. kyselyn tekeminen loogisemmaksi apuhuomioiden avulla
5. prosessin saattaminen toimimaan kaikilla selaimilla ja nykyaikaisilla työvälineillä
6. markkinoinnissa prosessin hyötyjen korostaminen.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellessä puhutaan usein validiteetista ja reliabiliteetista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Validiteettia arvioidaan vertaamalla mittaustulosta todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Tutkimus on validi, jos mittaustulokset vastaavat saatavilla olevaa teoriaa. (Tutkimuksen validiteetti.) Mielestäni tutkimuksen tulokset vastasivat työn viitekehyksessä ollutta tietoa, joten tutkimus oli validi.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen, molemmilla tutkimuskerroilla täytyisi saada sama tulos. (Tutkimuksen reliabiliteetti.) Tutkimuksen mittaustulokset saattavat vaihdella ajan kuluessa. Mikäli Activeinspire kehittää jatkossa Enterprise Wisdom -prosessia, se vaikuttaa myös varmasti mittaustuloksiin. Samoja tutkimustuloksia ei siis olisi välttämättä saatu, jos tutkimuksen ajankohta olisi ollut eri. Validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä laadullisen tutkimuksen piirissä on kritisoitu, koska kyseiset käsitteet vastaavat enemmän määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133).

Tutkimuksen haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastatteluaineiston tallenteiden tulee olla hyvälaatuisia, litteroinnin systemaattista ja luokittelun järjestelmällistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185.) Tutkimuksen haastatteluaineistoa voidaan pitää luotettavana, koska sen kokoamisessa on noudatettu järjestelmällisyyttä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja tutkimuksen vastaukset litteroitiin ja luokiteltiin heti haastatteluiden jälkeen.

8.3 Oman työn arviointi

Tutkimuksen suurin haaste oli tutkimusongelman määrittäminen. Oli todella hankalaa määritellä tutkimusongelmaa ennen tutkimuksen haastatteluita, tämän vuoksi myös työn viitekehysten muodostaminen aiheutti vaikeuksia. Haastatteluvastausten avulla pystyin kuitenkin muodostamaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Kirjoitin työn viitekehysten osittain vasta haastatteluiden jälkeen, koska halusin varmistaa, että teoria tukee haastatteluita.

Tutkimuksen tavoitteiden muodostaminen oli puolestaan helppoa, koska tutkimus tehtiin toimeksiantona yritykselle, jolla oli jo mielessä selkeät tavoitteet työlle. Haastatelta-

vat konsultit olivat kaikki hyvin asiantuntevia, ja sain heiltä loistavia vastauksia tutkimusta varten. Kaikki sovitut haastattelut onnistuivat suunnitelmien mukaisesti. Haastattelut auttoivat minua merkittävästi työn tavoitteiden saavuttamisessa.

Mielestäni onnistuin opinnäytetyössä hyvin. Pystyin kuvailemaan Enterprise Wisdom -prosessin hyötyjä ja laatimaan prosessia koskevia kehittämis ehdotuksia, mikä oli työn tavoite. Onnistuin myös kirjoittamaan tutkimuksen kannalta riittävän kattavan viitekehksen, jonka avulla pystyin vertaamaan tutkimustuloksia teoriaan. Kehityin opinnäytetyöprosessin aikana etenkin kirjoittajana. Prosessin alussa kirjoittaminen oli hankalaa ja hidasta, mutta prosessin lopussa se oli jo erittäin luontevaa.

Lähteet

- Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi, Helsinki.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Huttunen, Pekka 2003. Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen. Talentum, Helsinki.
- Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Tekes, Helsinki.
- Juholin, Elisa 2009. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor, Helsinki.
- Kangas, Tiia 2006. Asiantuntijapalveluiden palveluprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/11294>. Luettu 20.3.2013.
- Keränen, Vesa & Lamberg, Niko & Penttinen, Jukka 2003. Digitaalinen viestintä. Docendo, Jyväskylä.
- Koivuranta-Härkönen, Jaana 2010. Konsultointi. Tietojen, taitojen ja tunteiden kauppaamista. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/15333>. Luettu 20.3.2013.
- Laine, Sebastian 2011. Collective intelligence in strategic leadership. Master's thesis. Aalto University School of Economics.
- Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY, Helsinki.
- Leino, Antti 2010. Dialogin aika. Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Infor, Helsinki.
- Manninen, Laura 2009. Palveluyritykselle soveltuva tuotekehitysmalli. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/6439>. Luettu 20.3.2013.
- Pohjanoksa, Iiro & Kuokkanen, Eevi & Raaska, Timo 2007. Viesti verkossa. Digitaalisen viestinnän käsikirja. Infor, Helsinki.
- Rope, Timo 2006. Menesty konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Talentum, Helsinki.

Simula, Henri & Lehtimäki, Tuula & Salo, Jari & Malinen, Pekka 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tutkimuksen reliabiliteetti. Virtuaaliammattikorkeakoulu.

[Http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html](http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html). Luettu 25.3.2013.

Tutkimuksen validiteetti. Virtuaaliammattikorkeakoulu.

[Http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html](http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html). Luettu 25.3.2013.

Ursin, Klaus 2007. Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa.

Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

[Http://tampub.uta.fi/handle/10024/67749](http://tampub.uta.fi/handle/10024/67749). Luettu 14.1.2013.

Viherä, Marja-Liisa 2000. Digitaalisen arjen viestintä. Miksi, millä ja miten. Edita, Helsinki.

Yritysesite a. 2012. Activeinspire. Yrityksen sisäinen materiaali.

Yritysesite b. 2012. Activeinspire. Yrityksen sisäinen materiaali.

Yritys ja konsultti. Liikkeenjohdon konsultointi pk-yrityksen voimavarana. 2002. PKT-säätiö. [Http://www.pkt.fi/wp-content/uploads/2009/09/yrjakon2002.pdf](http://www.pkt.fi/wp-content/uploads/2009/09/yrjakon2002.pdf). Luettu 14.1.2013.

Kysymykset

Aikaisemmat Enterprise Wisdom konsultointiprojektit

Minkälaisissa caseissa olet käyttänyt Enterprise Wisdomia?

Minkä toimialan yrityksille?

Kuinka suuri organisaatio osallistettu?

Prosessin tuomat hyödyt konsulteille

Mitä hyötyjä Enterprise Wisdom on tuonut omaan työhösi?

Miten se on auttanut konsultin työtäsi?

Prosessin ongelmakohdat

Mikä prosessissa on ongelmallista?

Mahdollisia tekijöitä prosessissa, jotka estävät käyttämästä sitä?

Enterprise Wisdom -prosessin erottuminen kilpailijoista

Onko kilpailijoilla olemassa samankaltaista prosessia?

Miten Enterprise Wisdom eroaa kilpailijoista?

Activeinspiren apu prosessissa

Minkälaista apua toivot Activeinspirelta?

Oletko kokenut, että tarvitsisit apua caseissa?

Kehittämisideoita prosessia koskien

Miten kehittäisit prosessia?

Miten kehittäisit työkalua?